

# PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI GURU DI MDA BANI AL-KAUTSAR MEDAN MAIMUN

**Fitriyani\*, Saiful Akhyar Lubis\*, Siti Zubaidah\***

\*Mahasiswi Program Studi Pendidikan Islam, Pascasarjana UIN Sumatera Utara

\*\*Prof. Dr., MA. Guru Besar Dosen Pascasarjana UIN Sumatera Utara

\*\*\* Dr., M.Ag. Co Author Dosen Pascasarjana UIN Sumatera Utara

**Abstract:** The goals of this research are (1) to know determine the styles and types of headmaster leadership at Islamic Primary School Bani Al-Kautsar Medan Maimun, (2) to know determine the role of headmaster leadership in development teachers ability at Islamic Primary School Bani Al-Kautsar Medan Maimun, (3) to know determine the implementation approach of headmaster leadership in development teachers ability (professional) at Islamic Primary School Bani Al-Kautsar Medan Maimun. The research method that used is qualitative descrip. The results of this research are : (1) styles and types of headmaster leadership in development the style of cooperation leadership and the democratic leadership type. (2) the role of headmaster in development teachers professional at Islamic Primary School Bani Al-Kautsar Medan Maimun with used interactive communication. (3) the implementation approach of headmaster leadership in development of teachers ability (professionalism) based on behavior approach, where this approach has humanist character.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui gaya dan tipe kepemimpinan kepala Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA) Bani Al-Kautsar Medan Maimun. (2) mengetahui peran kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi (profesionalitas) guru di MDA Bani Al-Kautsar Medan Maimun. (3) mengetahui pelaksanaan pendekatan kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi (profesionalitas) guru di MDA Bani Al-Kautsar Medan Maimun. Metode Penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Hasil temuan dalam penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut: (1) gaya dan tipe kepemimpinan kepala madrasah berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama dan tipe kepemimpinan yang demokratis. (2) peranan kepala madrasah di dalam mengembangkan kompetensi (profesionalitas) guru di MDA Bani Al-Kautsar dengan menggunakan komunikasi interaktif. (3) pelaksanaan pendekatan kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi (profesionalitas) guru dilakukan berdasarkan pendekatan perilaku dimana pendekatan ini mengarah kepada pelaksanaan yang bersifat humanis.

**Kata Kunci:** Pelaksanaan kepemimpinan, mengembangkan kompetensi guru.

## Pendahuluan

Sebuah lembaga akan maju dan berkembang tergantung dari siapa yang memimpin. Sosok seorang pemimpin sangat menentukan sebuah kemajuan. Demikian halnya dalam studi ini yakni pemimpin di dalam sebuah sekolah atau madrasah.<sup>1</sup> Peneliti mengambil objek dari penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah dan kompetensi profesionalitas guru.<sup>2</sup>

Kepemimpinan dalam setiap organisasi memegang peranan penting dalam menjalankan roda organisasi. Oleh karena di dalamnya termasuk proses memimpin dan mengarahkan sejumlah orang untuk bekerjasama melaksanakan tugas-tugas organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Demikian juga dalam suatu lembaga pendidikan atau sekolah yang banyak melibatkan orang-orang dalam pelaksanaannya, harus ada seorang pemimpin yang dapat membimbing dan mengarahkan anggotanya dalam melaksanakan tugas secara kompak dan harmonis.

Kepemimpinan akan berjalan dengan baik atau dikatakan secara efektif dan efisien apabila dilaksanakan oleh seorang pemimpin yang jujur, bertanggung jawab, transparan, cerdas, memahami tugas dan kewajibannya, memahami anggotanya, mampu memotivasi dan berbagai sifat baik yang terdapat dalam diri seorang pemimpin.<sup>3</sup>

Pemimpin merupakan individu itu sendiri yaitu kepala madrasah, yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya. Artinya, pemimpin/kepala madrasah di sebuah lembaga/sekolah itu aktif baik sebagai pengajar maupun pengontrol dan pemimpin/kepala madrasah itu juga mau bekerjasama dengan anggotanya yang lain/para guru, mau berdiskusi atau mendengar saran, kritik dari para anggotanya/guru-guru untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Seorang pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang sadar bahwasannya ia adalah seorang yang menjadi panutan atau teladan bagi bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin tersebut ialah kepala sekolah atau kepala madrasah.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dengan melihat dari status dan cara pengangkatannya termasuk kedalam kriteria "*status leader*" atau "*formal leader*" yang kedudukannya memainkan peranan sebagai pemimpin pendidikan pada sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.<sup>4</sup>

Memimpin seluruh staf sekolah untuk mencapai visi bersama, memerlukan kolaborasi yang intensif dan terpelihara. Kualitas sistem pendidikan dibangun berdasarkan keterampilan/keahlian para guru. Kepala madrasah yang bijaksana menyadari bahwa mustahil untuk mencapai tujuan-tujuan pengajaran dengan menjalankan visi sekolah seorang diri, tanpa keikutsertaan orang lain.<sup>5</sup>

Masalah kepemimpinan adalah sebuah masalah relasi, dimana terdapat hubungan yang erat antara yang memimpin dengan yang dipimpin, sehingga dari relasi ini akan tercipta sebuah interaksi yang merupakan hasil dari hubungan yang dijalin antara pemimpin dengan individu-individu yang dipimpin. Kepemimpinan ini berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin tadi, yakni untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian satu tujuan tertentu.<sup>6</sup>

Di dalam mewujudkan ketercapaian profesionalitas, maka perlu diperhatikan antara kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap guru-guru. Hal ini melihat dari fungsi kepemimpinan itu sendiri yang berfungsi mempengaruhi, mengajak dan menggerakkan guru-guru menuju arah profesional maka selayaknyalah seorang guru telah memenuhi standar dari pengembangan profesi.

Kepala madrasah yang efektif mengembangkan dan bergantung pada kontribusi kepemimpinan dari berbagai pemangku kepentingan sekolah, termasuk guru dan orang tua siswa. Sebagai kunci pemimpin pengajaran, kepala madrasah berbagi kepemimpinan dengan para guru untuk menumbuhkan investigasi dan refleksi kolaboratif, dalam rangka meningkatkan pengajaran dan pembelajaran.<sup>7</sup>

Pengembangan profesi adalah dimana seorang guru yang profesional harus mampu berinteraksi dan berkomitmen dengan siswanya di dalam proses belajar mengajar, menguasai mata pelajaran yang menjadi tanggung jawab profesinya secara mendalam dan ahli di bidangnya. Dalam mendukung program pengembangan profesi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, salah satunya melalui penekanan pada nilai-nilai penting pengembangan profesi itu sendiri.

Pemimpin pengajaran yang efektif selalu memberikan kesempatan pengembangan profesi untuk menangani kebutuhan-kebutuhan pengajaran yang nantinya akan memberikan efek-efek penting terhadap guru. Masukan yang diberikan guru ke dalam rancangan-rancangan dan konten pengembangan profesi, fleksibilitas kehadiran dan partisipasi pemimpin pengajaran sangat penting.

Kepala madrasah yang berperan sebagai pemimpin pengajaran yang efektif membantu stafnya agar selalu mendapatkan informasi mengenai kecenderungan isu-isu terkini, yang berkaitan dengan pengajaran.<sup>8</sup>

Peran ini dapat dilakukan oleh kepala madrasah selaku pemimpin di lembaga pendidikan tersebut untuk memacu bawahannya menjadi seorang guru yang profesional, yang mendayagunakan seluruh kemampuannya untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan tersebut.

Dan peran kepala madrasah sebagai pemimpin yaitu: (1) memiliki kepribadian yang kuat; (2) memahami semua personalnya yang memiliki kondisi berbeda; (3) memiliki upaya peningkatan kesejahteraan guru atau karyawannya.<sup>9</sup> Pembinaan kesejahteraan guru tidak hanya dalam aspek material saja tapi juga yang non-material yang mengarah pada kepuasan kerja, seperti; pembinaan hubungan kekeluargaan serta pemberian penghargaan dalam bentuk piagam penghargaan kepada guru atau staf yang dapat menjalankan tugas dengan baik.

Kemampuan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia, dalam konteks pencapaian kinerja dilihat dari upaya peningkatan profesionalitas, pembinaan karir dan pembinaan kesejahteraan para personil, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan.

Profesionalitas guru dituntut tentunya melalui sebuah pendidikan yang baik dan bermutu dimana latar belakang dari guru tersebut merupakan suatu pondasi penting untuk menjadikannya guru yang profesional.

Guru yang profesional adalah guru yang menekuni profesinya secara sadar dan sungguh-sungguh. Di mana seorang guru secara total patuh terhadap norma dan etika profesi keguruan. Etika dan profesi keguruan tersebut menuntut guru-guru untuk senantiasa melakukan pengembangan diri baik melalui belajar formal, membaca dan menulis, ataupun melakukan penelitian-penelitian pendidikan secara berkesinambungan. Guru profesional akan mampu memdedikasikan ilmunya dengan baik kepada murid dengan bantuan dari kepala madrasah.<sup>10</sup>

Hubungan-hubungan positif yang terjalin antara kepala madrasah dengan bawahannya merupakan hubungan timbal balik yang perlu dikembangkan, dimana hal ini merupakan hasil dari keaneka ciri gaya kepemimpinan. Beragam kesempatan formal dan informal yang disediakan kepala madrasah agar guru dapat berkolaborasi memberikan hasil-hasil positif yang luas bagi para guru.

Kondisi inilah yang ingin peneliti observasi melalui tesis ini. Penelitian dalam tesis ini mengambil tempat di Madrasah Diniyah Awaliyah Bani Al-Kautsar apakah keunikan yang tampak, pada awal observasi seperti seorang guru yang bukan tamatan pendidikan agama Islam namun dapat mengajar dan komunikasi yang terjalin antara para guru dengan kepala madrasah.

Atas dasar inilah, peneliti ingin memfokuskan penelitian pada penerapan fungsi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesionalitas guru di Madrasah Diniyah Awaliyah Bani Al-Kautsar Medan Maimun yaitu pendekatan kepemimpinan yang bagaimana yang digunakan kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi (profesionalitas) guru. Melihat dari begitu pentingnya keberadaan guru-guru profesional di madrasah demi terciptanya peserta didik yang cerdas dan demi peningkatan mutu pendidikan di madrasah itu sendiri.

## Landasan Teori

### 1. Hakikat Kepemimpinan Kepala Madrasah

#### 1.1. Defenisi Kepemimpinan dan Peranan Kepemimpinan

Dalam kamus besar bahasa Indonesia terbitan Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, kepemimpinan berarti perihal pemimpin atau cara memimpin.<sup>11</sup> Kepemimpinan itu berasal dari kata pemimpin yaitu orang yang memimpin.<sup>12</sup> Menurut John Gage Allee, sebagaimana yang dikutip oleh Kartini Kartono "*Leader is a guide, a conductor, a commander*". (pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan).<sup>13</sup>

Kepemimpinan sudah ada sejak berabad-abad yang lalu. Dimana terjadinya kerja sama antar manusia, maka disitu terjadi sebuah proses kepemimpinan, secara disadari atau tidak disadari. Pada hakikatnya, munculnya kepemimpinan tidak terlepas dari teori kepemimpinan. Ada tiga teori yang terkenal terkait dengan kemunculan pemimpin menurut Kartono.<sup>14</sup> Adapun teori tersebut adalah seperti dijelaskan di bawah ini:

#### a. Teori Genetis menyatakan:

- 1). Pemimpin itu merupakan hasil bakat yang dibawa sejak lahir, bakat-bakat itu alami, sehingga pemimpin itu tidak dibuat.
- 2). Dia (seseorang itu) ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi kondisi bagaimanapun juga yang khusus.

Berdasarkan teori genetis ini, pemimpin ada dan terlahir dikarenakan pembawaan bakat yang dimilikinya sejak ia masih di dalam kandungan. Sudah menjadi takdir bagi dirinya bahwa ia akan terlahir sebagai seorang pemimpin. Tidak ada keadaan yang dapat menghentikannya menjadi seorang pemimpin, sekalipun ketika ia dilahirkan di dalam keadaan miskin dan tidak berkedudukan.

#### b. Teori Sosial menyatakan:

- 1). Pemimpin harus disiapkan, dididik dan dibentuk, tidak terlahirkan begitu saja.
- 2). Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri.

Lain hal dengan pernyataan dari teori sosial, bahwa seorang pemimpin itu merupakan hasil dari sebuah pengkaderan atau melalui usaha bakat yang dididik dan dilatih dengan sungguh-sungguh sehingga menjadi seorang pemimpin yang hebat. Meskipun ia memiliki bakat menjadi seorang pemimpin, namun apabila ia tidak memiliki usaha dan kemauan untuk melatih dan mengikuti pendidikan kepemimpinan, ia tetap tidak akan menjadi seorang pemimpin yang diharapkan.

#### c. Teori ekologis atau sintetis menyatakan:

Ada empat alasan mengapa seorang pemimpin diperlukan didalam kehidupan, yaitu: (1) karena banyak orang memerlukan figur pemimpin, (2) dalam beberapa situasi, seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompok, (3) sebagai tempat pengambilan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, (4) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan.<sup>15</sup> Dalam praktiknya proses kepemimpinan dapat dibagi atau dibedakan dalam tiga tingkatan, yaitu:

- 1). *Top Leader* (pimpinan puncak) yaitu seorang yang menjabat posisi tertinggi dari suatu organisasi atau lembaga, sehingga ia harus bertanggung jawab penuh secara keseluruhan terhadap jalannya roda organisasi/lembaga.
- 2). *Middle Leader* (pimpinan tingkat menengah), yaitu seorang yang menjabat pemimpin tingkat menengah pada suatu organisasi/lembaga yang pada pokoknya adalah sebagai pembantu pucuk pimpinan dalam menyampaikan informasi.
- 3). *Lower Leader* (pimpinan tingkat bawah), dalam hal ini digolongkan pada para pekerja teknis yang menjalankan secara langsung bidang tugas yang dibebankan kepadanya setiap hari.<sup>16</sup>

Keterangan di atas mengingatkan kita pada istilah kepala dan pimpinan. Sebenarnya dua istilah ini tidak mengandung perbedaan pengertian yang menyolok, keduanya mempunyai persamaan dan juga perbedaan. Sebutan kepala menunjukkan adanya segi formil dalam pengertiannya, yaitu adanya suatu jabatan resmi yang harus dilaksanakannya, seperti Kepala Kantor, Kepala Sekolah, Kepala Bagian, dan sebagainya. Timbulnya seorang kepala ini adalah melalui proses penunjukan dari orang ketiga melalui surat keputusan yang mempunyai landasan yuridis formil.<sup>17</sup>

## 1.2 Pendekatan dalam Kepemimpinan

Menurut Wahjosumidjo di dalam buku Andang, mengelompokkan pendekatan kepemimpinan ke dalam empat pendekatan, yaitu:<sup>18</sup>

### 1). Pendekatan menurut pengaruh kewibawaan

Di dalam pendekatan ini, kewibawaan seorang pemimpin merupakan faktor terpenting di dalam menjalankan kepemimpinannya. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan hubungan kerja sama yang saling bergantian antara pemimpin dan bawahannya. Kewibawaan yang dimiliki seorang pemimpin menurut French dan Raven seperti yang dikutip oleh Andang pada dasarnya bisa dilihat dari mana sumber wibawa itu berasal.<sup>19</sup>

- a) *legitimate power* yakni bawahan melakukan tugas didasarkan pada kekuasaan yang dimiliki pemimpin. Pemimpin memberikan perintah kepada bawahannya, dan bawahan memiliki kewajiban untuk melaksanakannya.
- b) *coersive power* yakni bawahan melaksanakan tugas yang diberikan pemimpin karena takut mendapatkan hukuman apabila tidak dikerjakan.
- c) *reward power* yakni bawahan melaksanakan tugasnya agar mendapat penghargaan dari pemimpin.
- d) *referent power* yakni bawahan melaksanakan tugasnya karena didasarkan rasa kagum terhadap pemimpinnya dan ingin berperilaku seperti pemimpin.

Kewibawaan merupakan sesuatu yang lahir dari diri seorang pemimpin tanpa dibuat. Ia merupakan bakat yang melekat pada diri seseorang. Perilaku yang baik dan sifat yang terpuji yang tercermin dalam tindak-tanduk seorang pemimpin. Kewibawaan hanya bisa dirasakan oleh orang lain. pemimpin yang berwibawa, sesungguhnya ia sendiri tidak menyadarinya, namun bisa dirasakan dari perilaku bawahannya yang tanpa emosional dan menjaga sikap. Para bawahan tetap melaksanakan tugas dengan sukarela tanpa diawasi ataupun diawasi.

### 2). Pendekatan sifat

Pendekatan ini menekankan kepada pendekatan sifat yang dimiliki oleh pemimpin. Menurut pendekatan sifat, bahwa seorang pemimpin berhasil menjadi seorang pemimpin di karenakan sifat-sifat yang dibawanya sejak lahir. Perilaku kepemimpinannya itu, merupakan hasil dari keturunan sifat yang ia miliki. Sifat itu sudah dibawa sejak lahir. Dengan sifatnya ia menjadi pemimpin yang pantang menyerah, memiliki pandangan luas kedepan serta ulet dan tidak kenal lelah.

### 3). Pendekatan perilaku

Berdasarkan pendekatan ini, pemimpin itu bisa berhasil atau gagal. Di dalam kepemimpinannya ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinannya. Dalam gaya dan sikap kepemimpinan itu, dapat diamati melalui kepemimpinannya sehari-hari. Bagaimana ia memerintah, membagi tugas, menggunakan wewenang, berkomunikasi, mengambil keputusan dan lain sebagainya. Pendekatan ini menekankan pentingnya perilaku dari para pemimpin untuk dapat menilai dan mengamati seseorang dalam kepemimpinannya.

### 4). Pendekatan kontingensi

Pendekatan ini menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dalam memanfaatkan kondisi dan waktu yang sesuai. Pendekatan ini merupakan kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian

dan situasional. Dalam pendekatan ini keberhasilan seorang pemimpin ditentukan dari kemampuannya dalam memanfaatkan situasi dan kondisi yang dihadapi.

Pendekatan kontingensi ini merupakan teori kepemimpinan yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal dan pandangan yang berpendapat bahwa setiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda-beda. Pemimpin yang baik menurut teori ini adalah pemimpin yang mampu mengubah perilakunya sesuai dengan situasi dan memperlakukan bawahannya sesuai dengan tingkat kematangan yang berbeda-beda.<sup>20</sup>

### 1.3 Tujuan Kepemimpinan dalam Organisasi

Organisasi adalah sebuah sistem. Masing-masing organisasi dapat dipandang sebagai sebuah faktor yang berhubungan dan bagian-bagian yang saling bergantung. Kesemuanya memberikan kontribusi yang kepada fungsi organisasi secara total dan berkeinginan untuk mencapai tujuan.<sup>21</sup>

Pencapaian tujuan di dalam organisasi hanya dapat terwujud dengan adanya peran seorang pemimpin. Peran seorang pemimpin yang menjalankan fungsi-fungsi dari manajemen di dalam organisasinya, seperti:

- a). Perencanaan (*planning*)
- b). Pengorganisasian (*organizing*)
- c). Penggerakan (*actuating*)
- d). Pengawasan (*controlling*)

### 1.4. Gaya dan Tipe Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki tipe dan gaya dalam memimpin yang berbeda. Tidak akan sama antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dikarenakan setiap pemimpin memiliki sikap, watak, perilaku dan sifat yang berbeda. Perbedaan inilah yang menyebabkan hasil dari kepemimpinannya juga berbeda.

Tipe dan gaya pemimpin yang ia terapkan akan mewarnai dan menggambarkan seperti apa pemimpin tersebut. Oleh karenanya, ada beberapa gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Andang, sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas.  
Seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi menggunakan gaya kepemimpinan yang didasarkan hanya pada bagaimana pelaksanaan tugas organisasi dapat diselesaikan.
- b. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.  
Seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasinya menggunakan gaya kepemimpinan yang didasarkan pada pelaksanaan hubungan kerja sama. Semakin baik hubungan kerja sama yang dilakukan, baik secara internal maupun eksternal maka semakin efektif tujuan organisasi yang dicapai.
- c. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.  
Seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasinya menggunakan gaya kepemimpinan yang didasarkan pada kepentingan hasil yang dicapai.<sup>22</sup>

Dari ketiga gaya kepemimpinan di atas, menurut Andang maka terlahirlah tipe-tipe kepemimpinan seperti tertera dibawah ini:

- a. Tipe kepemimpinan otoriter.  
Tipe ini menempati kepemimpinan dengan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas bawahan, semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah bahkan kehendak pimpinan.
- b. Tipe kepemimpinan kendali bebas.  
Tipe kepemimpinan ini memberikan kebebasan penuh kepada para bawahannya untuk memutuskan

dan mengambil keputusan. Fungsi dari tipe kepemimpinan ini, ia hanya menempatkan dirinya sebagai penasihat.

c. Tipe kepemimpinan demokratis.

Tipe kepemimpinan ini menjadikan manusia sebagai faktor terpenting dan utama di dalam organisasinya. Di dalam mengambil keputusan kepemimpinan tipe ini mengutamakan musyawarah dalam mencapai kata mufakat.<sup>23</sup>

Para ahli yang lain membagi tipe kepemimpinan sebagai berikut:<sup>24</sup>

a. Tipe Kharismatis dan berwibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Pemimpin ini dianggap mempunyai kekuatan gaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang *superhuman*, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Pemimpin seperti ini banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin ini memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar.

b. Tipe Paternalistis dan Maternalistis

Tipe kepemimpinan ini adalah tipe kebapakan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut:<sup>25</sup>

1. Pemimpin ini menganggap bawahannya sebagai manusia yang belum dewasa.
2. Pemimpin ini bersikap terlalu melindungi.
3. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri.
4. Tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berimajinasi, berkreasi dan berinisiatif.
5. Selalu bersikap maha tahu dan maha besar.

Selanjutnya tipe kepemimpinan maternalistis juga mirip dengan tipe yang paternalistis, hanya dengan perbedaan adanya sikap *over-protective* atau terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai kasih sayang yang berlebih-lebihan.

c. Tipe Militeristis

Tipe ini sifatnya seperti kemiliter-militeran, hanya gaya luarannya saja yang mencontoh gaya militer.

Adapun sifat-sifat pemimpin yang militeristis antara lain:

1. Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando terhadap bawahannya, keras, sangat otoriter, kaku dan sering kurang bijaksana.
2. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan
3. Sangat menyenangi formalitas dan tanda-tanda kebesaran yang berlebih-lebihan.
4. Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya.
5. Tidak menghendaki saran, usul, sugesti dan kritikan dari bawahannya.
6. Komunikasi hanya berlangsung serarah saja.

d. Tipe Otokratis/otoritatif (*authoritative, dominator*)

Otokrat berasal dari perkataan *autos* = sendiri, dan *kratos* = kekuasaan, kekuatan. Jadi otokrat berarti: penguasa absolut. Kepemimpinan otokratis itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada *a one man show*. Dia berambisi sekali untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya.

e. Tipe *Laissez Faire*

Pada tipe ini kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, ia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis.

f. Tipe Populists

Kepemimpinan populistis ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan (kembali) Nasionalisme. Menurut S.N. Eisenstadt sebagaimana yang dikutip oleh Kartini Kartono, populisme erat dikaitkan dengan modernitas tradisional.

g. Tipe Administratif

Kepemimpinan tipe administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administratif secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan.

h. Tipe Demokratis (*group developer*)

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan.

1.5. Kepemimpinan Dalam Konsep Islam

Islam adalah agama yang *kaffah* (sempurna), yang diturunkan Allah melalui perantara rasul-Nya yang amanah dengan membawa syari'at yang mengatur seluruh aspek kehidupan manusia, baik yang berhubungan dengan Allah Swt (*hablum minallah*) maupun hubungan dengan manusia (*hablum minannas*), termasuk diantaranya yang paling prinsip adalah masalah kepemimpinan. Islam mendorong umatnya untuk mengatur kehidupan bersama dalam masyarakat, memotivasi munculnya kepemimpinan berdasarkan kesepakatan masyarakat, yakni dengan menunjuk seseorang yang dipercaya mampu memimpin dan memberi petunjuk atas segala persoalan kehidupan.<sup>26</sup>

Islam sendiri, banyak memberi gambaran tentang sosok pemimpin yang benar-benar layak memimpin umat menuju kemaslahatan, baik dari Alquran, Hadits maupun keteladanan Rasul dan para sahabat. Sebagai sosok pemimpin ideal bagi umat Islam, Rasulullah saw memiliki beberapa karakteristik yang dapat dijadikan pedoman dalam hal memilih seorang pemimpin yaitu: jujur (*siddiq*), terpercaya (*amanah*), penyampai (*tabligh*), dan cerdas (*fatanah*).<sup>27</sup>

Abu Sinn menuliskan pilar-pilar kepemimpinan dalam Islam yaitu: kemampuan strategis, kemampuan interpersonal, suri tauladan, berakhlak mulia, adil dan penyayang, musyawarah dan *partnership*, pelatihan (*training*), pendelegasian dan auditing, kemampuan teknis, keyakinan terhadap tujuan dan menjelaskan kepada jama'ah, mampu melakukan perencanaan dan pengorganisasian, bertanggungjawab, dan mengembangkan organisasi.<sup>28</sup>

a. Jujur (*siddiq*)

Kejujuran adalah lawan dari dusta dan ia memiliki arti kecocokan sesuatu sebagaimana dengan fakta. Nabi Muhammad saw. sebagai utusan terpercaya Allah jelas tidak dapat lagi diragukan kejujurannya, karena apa yang disampaikan adalah petunjuk (wahyu) Allah yang bertitik pada kebenaran yaitu ridha Allah. Sebagaimana firman Allah dalam QS. An-Najm ayat 3-4 yang berbunyi:

*Artinya: "Dan tiadalah yang diucapkannya itu (Al-Quran) menurut kemauan hawa nafsunya. Ucapannya itu tiada lain hanyalah wahyu yang diwahyukan (kepadanya)".*

Menurut Quraish Shihab, arti kata *ma yantiqul*/ tiadalah ia berucap dari segi redaksional mencakup ucapan yang disampaikan Nabi Muhammad saw. ini dikuatkan oleh riwayat yang menyatakan bahwa Abdullah Ibn Amr berkata: " Aku tadinya menulis segala sesuatu yang kudengar dari Rasulullah saw, tetapi (teman-temanku dari Qurays melarangku". Mereka berkata: "Engkau menulis segala sesuatu yang engkau dengar dari Rasulullah saw. padahal beliau adalah manusia yang berbicara ketika marah atau rela." Maka aku, katab Ibn Amr menghentikan penulisan dan menyampaikan hal



tersebut kepada Rasulullah saw. lalu beliau bersabda: “Tulislah! Demi Allah yang jiwaku berada dalam genggamannya, tidak keluar (satu ucapan dariku) kecuali haq/kebenaran.”<sup>29</sup>

b. Terpercaya (*amanah*)

Sebelum diangkat menjadi rasul, nabi Muhammad saw bahkan telah diberi gelar *al-Amin* yang artinya orang yang dapat dipercaya. Hal ini tentunya karena beliau adalah pribadi yang benar-benar dapat dipercaya dikalangan kaumnya. Seperti yang telah dijelaskan oleh Eaton.<sup>30</sup> Pada tahun 605 dewan pemerintah Quraisy memutuskan untuk merenovasi ka’bah, pada saat pemindahan hajar aswad terjadi sengketa antara beberapa klan (bani), ketidaksepakatan ini muncul karena masing-masing mereka berebut untuk memperoleh kehormatan memindahkan hajar aswad pada tempatnya. Diputuskan bahwa orang pertama yang masuk lapangan (segi empat ka’bah) lewat satu pintu tertentu hendaknya diminta bertindak sebagai juru damai, dan orang pertama itu adalah Muhammad. Ia mengatakan kepada penduduk untuk menghamparkan sebuah jubah besar, menempatkan batu itu diatasnya dan memanggil wakil tiap klan untuk bersama-sama mengangkatnya dalam posisi, kemudian ia sendiri meletakkan batu itu ketempatnya. Allah mengisyaratkan dengan tegas untuk mengangkat “pelayan rakyat” yang kuat dan dapat dipercaya sebagaimana firman Allah dalam Alquran surah al-Qashash ayat 26:

*Artinya: Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”.*

Kekuatan yang dimaksud adalah kekuatan dalam berbagai bidang. Karena itu, terlebih dahulu harus dilihat bidang apa yang akan ditugaskan kepada yang dipilih. Selanjutnya, kepercayaan dimaksud adalah integritas pribadi yang menuntut adanya sifat amanah sehingga tidak merasa bahwa apa yang ada dalam genggamannya merupakan milik pribadi, tetapi milik pemberi amanat yang harus dipelihara dan bila diminta kembali, harus dengan rela mengembalikannya.<sup>31</sup>

Pemimpin yang tidak jujur ini tidak akan mencium wanginya surga. Sebagaimana sabda nabi yang berbunyi:

*Artinya: “Dari Ma’qil ra. Katanya: saya akan menceritakan kepada engkau hadis yang saya dengar dari nabi saw. dan saya telah mendengar beliau bersabda: “seseorang yang telah diberi amanat oleh Allah untuk memerintah rakyat (diberi) jabatan amanat oleh Allah untuk memerintah rakyat, kemudian ia tidak memimpin rakyat itu dengan jujur, niscaya dia tidak akan memperoleh bau surga”.*<sup>32</sup>

Dengan demikian, amanah merupakan kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin. Dengan memiliki sifat amanah, pemimpin akan senantiasa menjaga kepercayaan masyarakat yang telah dibebankan sebagai amanah mulia di atas pundaknya. Kepercayaan masyarakat berupa penyerahan segala macam urusan kepada pemimpin agar dikelola dengan baik dan untuk kemaslahatan bersama, sikap seharusnya bagi seorang pemimpin adalah menerima apa yang diserahkan kepadanya dengan ikhlas dan sepenuh hati untuk dikelola sesuai dengan harapan dan keinginan masyarakat namun tetap pada aturan-aturan dan norma yang berlaku.

c. Komunikatif (*tabligh*)

Tablig yang berarti menyampaikan dapat juga dipahami sebagai kemampuan komunikasi *inter-persona*/seorang pemimpin dalam melakukan interaksi kepada bawahannya, kemampuan ini sangat mutlak harus dimiliki seorang pemimpin, dengan kemampuan ini seorang pemimpin mampu mempengaruhi bawahannya agar mereka mau menjalankan segala tugas dan tanggungjawab dengan jujur, amanah, ikhlas dan profesional.<sup>33</sup> Salah satu ciri kekuatan komunikasi seorang pemimpin adalah keberaniannya menyatakan sikap dan kebenaran meskipun konsekuensinya berat.

Katakanlah atau sampaikanlah kebenaran meskipun pahit rasanya, sebagaimana firman Allah swt dalam Alquran al-Anfal ayat 24:

*Artinya: Hai orang-orang yang beriman, penuhilah seruan Allah dan seruan Rasul apabila Rasul menyeru kamu kepada suatu yang memberi kehidupan kepada kamu ketahuilah bahwa sesungguhnya Allah membatasi antara manusia dan hatinya dan sesungguhnya kepada-Nyalah kamu akan dikumpulkan.*

Menurut Quraishy Shihab dalam tafsir al-Misbah bahwa kalimat *iza da'akum/apabila dia menyeru kamu* bertujuan agar semua orang beriman tanpa terkecuali harus memenuhi panggilan Allah dan Rasul-Nya tanpa terkecuali walaupun saat itu seorang yang beriman sedang melakukan shalat sebagaimana kisah Ubay Ibnu Ka'ad dan Huzaifah al-Yamani. Seorang yang beriman harus membuktikan pengakuan berimannya dengan cara memenuhi panggilan Allah dan Rasul-Nya yaitu ajakan apapun.<sup>34</sup> Termasuk menyampaikan hal-hal yang benar yang sejak saat itu hingga saat ini tetap saja ada penentang-penentang kebenaran.

d. Cerdas Berwawasan (*Fatonah*)

Seorang pemimpin sebagai visioner haruslah orang yang berilmu, berwawasan luas, cerdas, kreatif, dan memiliki pandangan jauh kedepan. Karena untuk mewujudkan kemaslahatan dan kemakmuran masyarakat dibutuhkan pemikiran besar dan inovatif serta tindakan nyata. Kecerdasan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi eksistensi kepemimpinannya baik di mata manusia maupun di mata sang Pencipta. Hal ini sebagaimana janji Allah yang tertuang dalam surah al-Mujadilah ayat 11:

*Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

*Stressing point* dari ayat di atas adalah *'ilmu* yang menjadi penyebab diangkat derajat seseorang dan merupakan indikasi kecerdasan seseorang. Menurut Shihab ilmu yang dimaksud dalam ayat ini bukan saja ilmu agama, tetapi ilmu apapun yang bermanfaat. Dalam Alquran surah al-Fatir ayat 27-28, Allah menguraikan sekian banyak makhluk Illahi dan fenomena alam, lalu ayat tersebut ditutup dengan menyatakan bahwa: yang takut dan kagum kepada Allah dari hamba-hamba-Nya hanyalah ulama. Ini menunjukkan bahwa ilmu dalam pandangan Alquran bukan hanya ilmu agama. Di sisi lain, itu juga menunjukkan bahwa ilmu harus menghasilkan *khasyyah*, yakni rasa takut dan kagum kepada Allah, yang pada gilirannya mendorong yang berilmu untuk mengamalkan ilmunya serta memanfaatkannya untuk kepentingan makhluk.

e. Suri Teladan (*Qudwatul Hasanah*)

Rasulullah saw sebagai figur utama pemimpin muslim banyak memberi siraman tentang nilai-nilai pekerti kepada umatnya, seperti yang ditanamkan kepada seorang pemimpin legendaris muslim yang mengenyam pelajaran kenabian sejak kecil dari beliau, Ali bin Abi Thalib. Seperti wasiat nabi kepada Ali yang dikutip dari buku Abdurrahman Asy Sarqowi: "wahai Ali, maukah aku tunjukkan kepadamu akhlak terbaik orang-orang terdahulu dan orang-orang (yang akan datang) kemudian?, Ali menjawab, ya, Rasulullah. Rasulullah saw. kembali bersabda: engkau memberi orang yang kikir kepadamu, memaafkan orang yang mendzalimimu, dan menyambungkan tali silaturahmi kepada orang yang telah memutuskannya".<sup>35</sup>

f. Berakhlak Mulia, Adil dan Penyayang.

Seorang pemimpin harus lemah lembut, bijaksana dan adil dalam memberikan keputusan kepada bawahan. Perhatian terhadap persoalan bawahan, memberikan nasehat ketika mereka melakukan kesalahan dan memberikan semangat (motivasi) jika mereka melakukan kebenaran. Seorang pemimpin juga harus mampu memberikan argumen kepada bawahan secara bijaksana, sehingga mereka merasa nyaman dengan pendapatnya, sifat dan karakter ini telah melekat dalam diri Rasulullah saw dan para Khulafaurrasyidin, sebagaimana yang digambarkan Allah dalam Alquran surah an-Nahl ayat 125.<sup>36</sup>

*Artinya: "Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah*

*mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.*

Menurut Quraish Shihab dalam Tafsir al-Misbah kata diambil dari kata *jidāl* yang bermakna diskusi atau bukti-bukti yang mematahkan atau dalih mitra diskusi dan menjadikannya tidak dapat bertahan, baik yang dipaparkan itu diterima oleh semua orang maupun hanya oleh mitra bicara.<sup>37</sup>

g. Musyawarah dan Partnership

Rasulullah saw menghormati pendapat individu dan jama'ahnya, serta konsen terhadap pendapat tersebut. Hal ini tercermin dalam peristiwa perang Badar ketika Rasul dan pasukan turun ke tempat lebih tinggi dari air, kemudian Khabbab ibn Mundzir mendatangi beliau dan berkata: "ya Rasulullah, apakah ini wahyu Allah atau pendapat pribadimu?", Rasul menjawab: "pendapat pribadi wahai Khabbab", Khabbab berkata: "ya Rasulullah, jika demikian hal ini bukanlah tempat yang strategis, bangkitlah engkau beserta pasukan ke tempat lebih rendah dari sumber air, dan bertempatlah disitu". Kemudian kami membuat lubang sumur di belakangnya, serta membangun danau yang dipenuhi air, kemudian kita akan berperang, kita akan mendapatkan minum sedangkan mereka tidak". Rasulullah saw bersabda: "Engkau telah mengisyaratkan pendapat yang tepat", kemudian Rasul menjalankan apa yang dikatakan oleh Khabbab ibn Mundzir.<sup>38</sup>

h. Pelatihan

Pada tahap awal pengembangan Islam, Rasulullah konsen untuk mencetak pribadi-pribadi unggul yang akan menempati posisi strategis bagi masa depan Islam. Rasulullah mengawali dengan memberikan pelatihan kepada ahli fiqih, selanjutnya mereka akan diutus ke kota-kota guna mengajarkan agama kepada masyarakat luas. Rasulullah melakukan persiapan dengan mengirim para sahabat untuk mengikuti pelatihan seperti ke Yaman untuk mengikuti pelatihan menggunakan alat pelempar batu. Pada masa Khalifah Umar r.a. kota Madinah menjadi pusat pelatihan dan pembelajaran sehingga melahirkan orang-orang yang ahli dalam bidang hukum, pejabat, panglima perang dan para pemimpin.<sup>39</sup>

i. Pendelegasian

Rasulullah dalam berbagai kesempatan selalu mendelegasikan sebagian wewenang dan tanggungjawab kepada para sahabat, di antaranya Rasul pernah mengutus beberapa sahabat untuk mengajarkan agama kepada masyarakat Arab, dan menarik harta zakat sebagaimana yang dilakukan Mu'adz Ibn Jabal di Yaman. Para khulafaur Rasyidin juga menjalankan proses pendelegasian wewenang dan tanggungjawab sebagaimana yang dilakukan Rasulullah, Dr. Kard Ali sebagaimana yang dikutip oleh Abu Sinn menyatakan bahwa manajemen pemerintah yang dijalankan Umar r.a. sebagaimana manajemen Abu Bakar sebelumnya yaitu memeriksa kebebasan kepada para sahabat untuk mengurus persoalan yang bersifat lokal, namun tetap memberikan batasan-batasan yang bersifat global, serta melakukan pengawasan dalam setiap kondisi.<sup>40</sup>

j. Pengawasan dan auditing

Seorang pemimpin dalam Islam tidak membiarkan dan memberikan kebebasan mutlak kepada bawahannya tanpa adanya pengawasan terhadap apa yang dilakukannya. Pengawasan dan auditing harus tetap dijalankan agar para bawahan menjalankan tugas-tugas sesuai prosedur dan tetap konsisten terhadap tujuan yang ingin dicapai, sehingga mereka bertanggungjawab terhadap kewajiban. Khalifah Umar r.a. berkata kepada para sahabatnya: "apakah engkau tidak melihat mereka, jika aku angkat pegawai dari orang yang paling pandai/mengerti di antara kalian, kemudian aku perintahkan untuk berbuat adil, apakah hal itu telah membebaskan tanggunganku?" kemudian para sahabat menjawab, "benar", Umar berkata: "tidak, hingga aku melihat kinerjanya, apakah ia menjalankan perintahku atau tidak", barang siapa di antara pegawainya melakukan suatu kezaliman kepada seseorang, dan kezalimannya telah sampai kepadaku, tapi aku tidak merubahnya, maka aku telah berbuat zalim kepadanya.<sup>41</sup>

Dalam terminologi Islam yang direpresentasikan dalam alquran, kata pemimpin disebut yaitu dengan kata khalifah (Q.S. al-Baqarah ayat 30), ulul amr (Q.S. an-Nisa' ayat 59 dan 83), waliyyu atau awliya'

(Q.S. al-Maidah ayat 55), dan ra'i (hadis Rasulullah), sebagaimana firman Allah dalam alquran surah an-Nisa' ayat 83:

*Artinya: Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. Dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan Ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan Ulil Amri). Kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu).*

Quraish Shihab menuliskan dalam Tafsir al-Misbah pengertian tentang khalifah selain sebagai pengganti Allah dalam menggantikan kehendaknya dimuka bumi, juga sebagai penerima wewenang yang merupakan anugerah dari Allah, sebagai makhluk yang menerima tugas dan bumi merupakan tempat melaksanakan tugas, maka segala kebijaksanaan manusia yang tidak sesuai dengan kehendak-Nya adalah sebuah pelanggaran terhadap makna kekhalifahan.<sup>42</sup> Sedangkan ulul amr diartikan Shihab sebagai orang yang bertanggungjawab terhadap suatu persoalan dan mengetahui duduk persoalan yang sebenarnya.<sup>43</sup>

Dalam kitab Musnad Abi Ya'la, pada hadis nomor 5831 bab tâbi' musnad 'Abdullah ibnu 'Umar ra, disebutkan hadis Rasulullah tentang kepemimpinan:

*Abdullah berbicara kepada kami, berbicara kepadanya Juwairiah dari Nafi' dari Abdullah: bahwasanya Rasulullah saw berkata: ketahuilah setiap kamu adalah pemimpin dan bertanggungjawab terhadap rakyatnya (yang dipimpin), ketahuilah seorang yang memerintah manusia adalah pemimpin dan bertanggungjawab terhadap mereka, seorang suami adalah pemimpin atas keluarganya dan bertanggungjawab terhadap mereka, seorang istri adalah pemimpin atas rumah suaminya dan anak-anaknya dan bertanggungjawab terhadap mereka, seorang hamba sahaya adalah pemimpin atas harta tuannya dan bertanggungjawab terhadapnya, ketahuilah setiap kamu adalah pemimpin dan bertanggungjawab terhadap yang dipimpinnya. Husain Salim Asad berkata bahwa sanadnya shahih.*

Kepemimpinan menurut hadis diatas erat kaitannya dengan tanggungjawab, seorang yang ingin menjadi pemimpin tentu haruslah menerima segala konsekuensi tanggungjawab dari apa-apa yang dipimpinnya.

#### 1.6. Kepala Sekolah/Madrasah

Dalam Permendiknas nomor 28 tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah/madrasah, bab I ketentuan umum pasal satu ayat 1 dinyatakan bahwa kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA), Taman Kanak-kanak Luar Biasa (TKLB), Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMA/MAK), atau Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI).

Secara garis besar kualitas dan kompetensi kepala sekolah dapat dinilai dari kinerjanya dalam mengaktualisasikan fungsi dan perannya sebagai kepala sekolah yang meliputi:

- a. Sebagai pendidik (*educator*), yaitu: (1) kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan tugas; (2) mampu memberikan alternatif pembelajaran yang efektif; (3) mampu membimbing bermacam-macam kegiatan kesiswaan.
- b. Sebagai manajer, yaitu: (1) kemampuan menyusun organisasi personal dengan uraian tugas sesuai dengan standar yang ada; (2) kemampuan menggerakkan stafnya dan segala sumber daya yang ada serta lebih lanjut memberikan acuan yang dinamis dalam kegiatan rutin dan temporer; (3) kemampuan menyusun program secara sistematis.
- c. Sebagai administrator, yaitu (1) kemampuan mengelola semua perangkat KBM secara sempurna dengan bukti berupa data administrasi yang akurat; (2) kemampuan mengelola administrasi

kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana serta administrasi persuratan dengan ketentuan yang berlaku.

- d. Sebagai supervisor, yaitu: (1) kemampuan menyusun program supervisi pendidikan di lembaganya yang dapat melaksanakan dengan baik; (2) kemampuan memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru dan karyawan; (3) kemampuan memanfaatkan kinerja guru atau karyawan untuk pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan.
- e. Sebagai pemimpin, yaitu: (1) memiliki kepribadian yang kuat; (2) memahami semua personalnya yang memiliki kondisi berbeda; (3) memiliki upaya peningkatan kesejahteraan guru dan karyawannya.
- f. Sebagai inovator, yaitu: (1) memiliki gagasan baru (proaktif) untuk inovasi dan perkembangan madrasah, memilih yang relevan untuk kebutuhan lembaganya; (2) kemampuan mengimplementasikan ide yang baru dengan baik; (3) kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif.<sup>44</sup>

Kepemimpin kepala sekolah merupakan dimensi internal dalam kerangka implementasi kebijakan peningkatan kualitas sekolah. Karena itu kepala sekolah sebagai pemimpin bertanggung jawab dengan kemampuannya mempengaruhi dan menggerakkan personil sekolah dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, ketatausahaan, pembinaan kesiswaan, sarana dan prasarana untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

#### 1.6.1. Peran Kepala Madrasah Dalam Proses Pengembangan Kemampuan Profesional Guru

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada seluruh tenaga kependidikan yang ada yang dilakukan secara kooperatif untuk mencapai visi, misi dan tujuan pendidikan. Dalam kontes ini, kepala madrasah harus dapat menjalankan atau melaksanakan kepemimpinannya sehingga tugas-tugasnya dapat dilaksanakan sebaik-baiknya. Sebagai pemimpin, kepala madrasah dituntut menghadapi tugas-tugas sebagai berikut:<sup>45</sup>

- a) Melakukan perubahan atau inovasi dengan cepat.
- b) Menentukan keputusan (*decisionmaking*) dengan cepat, terutama menghadapi masalah yang pelik.
- c) Menerjemahkan dan menjabarkan ide, gagasan, dan konsep serta kebijakan organisasi, terutama menghadapi komando atau perintah dari atas.
- d) Bertanggungjawab dengan segala konsekuensinya atas segala keputusan yang diambil.
- e) Berfikir kreatif, otentik dan jauh ke depan.
- f) Menjaga kewibawaan dengan tetap memerhatikan dan membangunkan kooperatif.
- g) Mengatur konflik sebagai konsekuensi organisasi.

## 2. Hakikat Guru Profesional

### 2.1. Pengertian Kompetensi Guru

Menurut PP Nomor 74 tahun 2008 pasal 2 Bab II tentang Kompetensi dan sertifikasi, guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Dan di dalam pasal 3 disebutkan, bahwa kompetensi sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.<sup>46</sup>

Pengertian guru dalam PP Nomor 74 tahun 2008 pasal 1 tentang guru, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.<sup>47</sup> Oleh karena itu, kedudukan guru sebagai tenaga profesional berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran dan bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam UU Sistem Pendidikan Nasional

No. 20 Tahun 2003 yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab.<sup>48</sup>

Guru yang berkualitas adalah guru yang mampu membelajarkan siswa secara efektif sesuai dengan keadaan sumber daya dan lingkungannya dan mampu melahirkan lulusan yang bermutu sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan jalur, jenis dan jenjang pendidikan. Menurut Mouilly, agar guru dapat menjalankan tugas membelajarkan siswa secara efektif, guru tersebut harus memiliki tiga kemampuan, yaitu:

- 1). Mengarahkan dan memotivasi siswa
- 2). Memberikan pengalaman belajar
- 3). Mengembangkan kepribadian secara menyeluruh.<sup>49</sup>

Sejalan dengan itu, Soedijarto menyatakan agar peranan guru dalam proses belajar mengajar menjadi semakin berarti guru harus:

- a). Menguasai materi pelajaran secara mantap
- b). Menguasai dan dapat merencanakan berbagai model pengajaran yang relevan dengan bahan ajar
- c). Menguasai dan dapat menggunakan/mengembangkan berbagai jenis dan bentuk evaluasi kemampuan belajar
- d). Dapat menggunakan dan menafsirkan hasil evaluasi kemajuan belajar untuk kepentingan penilaian dan bimbingan belajar para siswa
- e). Mengenal karakteristik anak didiknya baik sebagai pelajar maupun sebagai manusia yang sedang menuju kedewasaannya.<sup>50</sup>

#### 2.2.1. Syarat-syarat Profesi

Menurut Nurdin Syafruddin, ada sepuluh kriteria yang harus dipenuhi oleh suatu pekerjaan agar dapat disebut profesi, yaitu:<sup>51</sup>

- 1). Penggilan hidup sepenuh waktu
- 2). Pengetahuan dan kecakapan atau keahlian
- 3). Kebakuan yang universal
- 4). Pengabdian
- 5). Kecakapan diagnostic dan kompetensi aplikatif
- 6). Otonomi
- 7). Kode etik
- 8). Klien
- 9). Berperilaku pamong
- 10). Bertanggung jawab

Menurut sepuluh kriteria yang disebutkan di atas pekerjaan yang di akui sebagai pekerjaan yang profesional apabila seseorang yang melakukannya menjalankannya dengan penuh kesadaran tanpa ada rasa pemaksaan dikarenakan tidak mendapat pekerjaan yang sesuai dengan keinginannya. Melakukan sesuatu tanpa kerelaan hati akan menjadikan suatu pekerjaan terkesan sembarang dan asal selesai. Bahkan tidak jarang sering melanggar peraturan yang ada dan konsekuensinya sering berpindah pekerjaan.

Dalam UU No. 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS pasal 39 (ayat 2) jabatan guru dinyatakan sebagai jabatan profesional. "pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi".<sup>52</sup>

Berdasarkan UU No. 20 SISDIKNAS di atas dapat dikatakan bahwa guru adalah suatu pekerjaan yang dapat digolongkan profesi. Sebagai sebuah profesi, pekerjaan guru juga digolongkan ke dalam profesi yang profesional, yang dapat diukur kadar kualitas profesionalitasnya.

### 2.2.2. Prinsip-prinsip Guru Profesional

Dalam UU guru dan dosen pasal 5 ayat (1) dikatakan bahwa profesi guru dan dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang memerlukan prinsip-prinsip profesional sebagai berikut:<sup>53</sup>

- a. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme.
- b. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keilmuan, ketaqwaan, dan akhlak mulia.
- c. Memiliki kualifikasi pendidikan dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas.
- d. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas.
- e. Memiliki tanggungjawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan.
- f. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja.
- g. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat.
- h. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.
- i. Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan.

## Kesimpulan

Dari pembahasan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya dan tipe kepemimpinan kepala madrasah di MDA Bani Al-Kaustar dilaksanakan dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerjasama dan tipe kepemimpinan yang demokratis. Dimana gaya tersebut digunakan untuk mencapai dari pada tujuan lembaga yang dipimpinnya. Hal ini menjadikan tipe kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala madrasah yang bersifat humanis menuju kepada kepemimpinan yang spiritual berdasarkan prinsip-prinsip Islam yang dipegang kepala madrasah selaku pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan Islam yang menunjukkan tipe kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan yang demokratis ini menjadikan manusia sebagai faktor terpenting dan utama dalam organisasinya atau lembaganya dengan menerapkan prinsip pengambilan keputusan berdasarkan hasil musyawarah.
2. Peranan kepala madrasah di dalam mengembangkan kompetensi (profesionalitas) guru di MDA Bani Al-Kautsar dengan menggunakan komunikasi interaktif. Komunikasi interaktif yang dibangun antara pimpinan dan bawahan menghasilkan apa yang sesungguhnya diinginkan para bawahannya. Di antara peranan yang dilakukan kepala madrasah ialah seperti; mengajak para guru MDA untuk terus belajar, berdiskusi dengan guru MDA lain, dan tidak malu bertanya kepada sesama guru baik pada yang tua atau yang muda dan selain itu kepala madrasah mengajak anak-anak untuk berpartisipasi pada kegiatan lomba yang diselenggarakan oleh madrasah lain, ini dilakukan kepala madrasah secara tidak langsung untuk mengukur hasil kinerja guru, sejauhmana ilmu yang sudah ditransfer pendidik dapat diserap oleh para murid. Peranan yang dilakukan oleh kepala madrasah tersebut merupakan hasil kerjasama antara kepala madrasah dengan para guru, dimana hubungan tersebut adalah keberhasilan kepala madrasah di dalam membangun komunikasi interaktif dengan para guru.
3. Implementasi pendekatan kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi (profesionalitas) guru di MDA Bani Al-Kautsar dilakukan berdasarkan pendekatan perilaku dimana pendekatan ini mengarah kepada implementasi yang bersifat humanis. Menganggap bahwa atasan dan bawahan sama-sama makhluk yang diciptakan Allah, sehingga tidak memerlukan kekerasan di dalam memimpinnya. Hal ini sangat terlihat dari cara kepala madrasah memperlakukan guru-guru

yang ada. Setiap kebijakan yang dibuat oleh kepala madrasah selalu diambil kesepakatannya melalui musyawarah atau rapat. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak hanya menjadikan dirinya sendiri hebat, namun juga bagaimana caranya agar ia mampu mengajak, mengarahkan dan mendorong bawahannya kearah yang sama dengan dirinya meraih kesuksesan.

## Endnotes:

<sup>1</sup>Perkataan madrasah berasal dari bahasa Arab yang artinya adalah tempat belajar. Padanan madrasah dalam bahasa Indonesia adalah sekolah lebih dikhususkan bagi sekolah-sekolah agama Islam, dengan demikian dapat dipahami bahwa madrasah tersebut adalah penekanannya sebagai suatu lembaga yang mengajarkan ilmu-ilmu keislaman. Haidar Daulay, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014), h. 95.

<sup>2</sup>Menurut Wahjosumidjo dalam buku Andang mengatakan bahwa kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pengajaran dan murid yang menerima pelajaran. Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), h. 55. Guru berasal dari bahasa jawa yang memiliki banyak makna yakni, “digugu dan ditiru”, guru adalah seorang yang menyebabkan orang lain mengetahui atau mampu melaksanakan akan sesuatu atau keterampilan kepada orang lain. guru adalah orang yang bekerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang ikut bertanggung jawab dalam membantu anak-anak mencapai kedewasaan masing-masing. Guru adalah sentral pelaksana kurikulum. Imam Wahyudi, *Panduan Lengkap Administrasi Mengajar Guru* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2014), h. 1-3.

<sup>3</sup>Suryadi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah: Konsep dan Aplikasi* (Bandung: Sarana Panca Karya Nusa, 2009), h. 69.

<sup>4</sup> Suryadi, *Manajemen Mutu*, h.71.

<sup>5</sup>James H. Stronge, dkk, diterjemahkan Siti Mahyuni, *Qualities of Effective Principals, Kualitas Kepala Madrasah yang efektif* (Jakarta: Permata Puri Media, 2013), h. 6.

<sup>6</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan Adakah Pemimpin Abnormal?* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998), h. 4-5.

<sup>7</sup> James, *Kualitas Kepala Madrasah*, h. 7.

<sup>8</sup> *Ibid.*, h. 51.

<sup>9</sup> Triyo Supriyatno Marno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditma, 2008), h. 39.

<sup>10</sup> James L. Gibson et al. *Organization : Behavior, Structure and Process* edisi ke-3 (Chicago: Richard D Irwins, 1997), h. 308.

<sup>11</sup>Dendy Sugono, dkk, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008), ed.IV, h. 104.

<sup>12</sup>Desi Anwar, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia* (Surabaya: Amelia, 2002), h. 346.

<sup>13</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1998), h. 33.

<sup>14</sup> Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, h. 12-13.

<sup>15</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), h. 37-38.

<sup>16</sup> Zainy Chalish Hamdy dan Hambali Adlan, *Administrasi Pendidikan dan Supervisi Pendidikan* (Medan: IAIN PRESS, t.t), h. 67- 68.

<sup>17</sup> *Ibid.*, h. 69.

<sup>18</sup> Andang, *Manajemen*, h. 46-50.

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> *Ibid.*

<sup>21</sup> Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi Kebijakan Menuju*



*Organisasi Sekolah Efektif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h. 44-45.

<sup>22</sup> Andang, *Manajemen*, h. 43.

<sup>23</sup> *Ibid*, h. 44-45.

<sup>24</sup> Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, h. 69.

<sup>25</sup> Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, h. 69-73.

<sup>26</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *al-Idarah fil Islam*, terj.Dimyauddin Djuwaini, *Manajemen Syari'ah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, cet.3, 2012), h. 127.

<sup>27</sup> *Ibid.*, h.127.

<sup>28</sup> *Ibid*, h. 128.

<sup>29</sup> Muhammad Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Alquran* (Jakarta: Penerbit Lentera Hati, cet.5, 2012), vol.XIII, h.173.

<sup>30</sup> Gai Eaton, *Islam dan Takdir Manusia* (Yogyakarta: Suluh Press, 2006), h. 175.

<sup>31</sup> Shihab, *Tafsir al-misbah*, vol.IX, h. 580.

<sup>32</sup> Ramayulis, *Ilmu*, h. 239-240.

<sup>33</sup> Abu Sinn, *al-Idarah fil Islam*, h. 127.

<sup>34</sup> Shihab, *Tafsir al-misbah*, vol.IX, h. 580.

<sup>35</sup> Abdurrahman Assyarqowi, *Ali bin Abi Thalib* (Bandung: Syigma Publishing, 2010), h. 98.

<sup>36</sup> Abu Sinn, *al-Idarah fil Islam*, h. 141.

<sup>37</sup> Shihab, *Tafsir al- Misbah*, vol. VI, h. 776.

<sup>38</sup> Abu Sinn, *al-Idârah fil Islam*, h.143.

<sup>39</sup> Abu Sinn, *al-Idarah*, h. 145.

<sup>40</sup> Abu Sinn, *al-Idarah*, h. 147.

<sup>41</sup> Abu Sinn, *al- Idarah*, h. 148.

<sup>42</sup> Shihab, *Tafsir*, vol. I, h. 173.

<sup>43</sup> *Ibid*, vol II, h. 641.

<sup>44</sup> Triyo Supriyatno Marno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditma, 2008), h. 37-39.

<sup>45</sup> Murip Yahya, *Profesi Tenaga Kependidikan* (Bandung: Pustaka Setia, cet I, 2013), h. 107.

<sup>46</sup> *Himpunan Undang-undang Republik Indonesia Guru & Dosen Sisdiknas Sistem Pendidikan Nasional Standar Nasional Pendidikan (SNP)*, Cet I (Surabaya: Wacana Intelektual, 2009), h. 494.

<sup>47</sup> *Ibid.*, h. 490.

<sup>48</sup> *Standar Nasional Pendidikan* (Bandung: Fokus Media, 2005), h. 98.

<sup>49</sup> George Mouilly, *Psychology of Effective Teaching*, New York: Holt Rinehart and Winston Inc., h. 34.

<sup>50</sup> Soedijarto, *Menuju Pendidikan Nasional Yang Relevan dan Bermutu* (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), h. 83.

<sup>51</sup> Nurdin Syafruddin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 14-15.

<sup>52</sup> *UU Sisdiknas* (Surabaya: Permata Press, t.t), h. 2.

<sup>53</sup> Lukmanul Hakim, *Perencanaan Pembelajaran* (Bandung: Wacana Prima, Cet. 2, 2008), h. 249.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013)
- Anwar, Desi, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia* (Surabaya: Amelia, 2002)
- Assyargowi, Abdurrahman, *Ali bin Abi Thalib* (Bandung: Syigma Publishing, 2010)
- Daulay, Haidar Putra, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014)
- Eaton, Gai, *Islam dan Takdir Manusia* (Yogyakarta: Suluh Press, 2006)
- Hamdy, Zainy Chalish dan Hambali Adlan, *Administrasi Pendidikan dan Supervisi Pendidikan* (Medan: IAIN PRESS, t.t)
- Hakim, Lukmanul, *Perencanaan Pembelajaran* (Bandung: Wacana Prima, Cet. 2, 2008)
- Himpunan Undang-undang Republik Indonesia Guru & Dosen Sisdiknas Sistem Pendidikan Nasional Standar Nasional Pendidikan (SNP)*, Cet I (Surabaya: Wacana Intelektual, 2009)
- James L. Gibson et al. *Organization : Behavior, Structure and Process* edisi ke-3 (Chicago: Richard D Irwins, 1997)
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan Adakah Pemimpin Abnormal?* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998)
- Marno, Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditma, 2008)
- Soedijarto, *Menuju Pendidikan Nasional Yang Relevan dan Bermutu* (Jakarta: Balai Pustaka, 1993)
- Syafruddin, Nurdin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum* (Jakarta: Ciputat Press, 2005)
- Suryadi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah: Konsep dan Aplikasi* (Bandung: Sarana Panca Karya Nusa, 2009)
- Stronge, James H. dkk, diterjemahkan Siti Mahyuni, *Qualities of Effective Principals, Kualitas Kepala Madrasah yang efektif* (Jakarta: Permata Puri Media, 2013)
- Sugono, Dendy, dkk, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008), ed.IV
- Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008)
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu, *al-Idarah fil Islam*, terj.Dimyauddin Djuwaini, *Manajemen Syari'ah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, cet.3, 2012)
- Shihab, Muhammad Quraish, *Tafsir al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Alquran* (Jakarta: Penerbit Lentera Hati, cet.5, 2012), vol.XIII
- Yahya, Murip, *Profesi Tenaga Kependidikan* (Bandung: Pustaka Setia, cet I, 2013)
- Wahyudi, Imam, *Panduan Lengkap Administrasi Mengajar Guru* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2014)

